

IVANISE CRISTINA DOS SANTOS

PROCESSOS DECISIVOS PARA ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios – 2008.

Orient.: Prof^a Dr^a. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

CURITIBA

2008

RESUMO

SANTOS, Ivanise Cristina. PROCESSOS DECISIVOS PARA ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS. 2008. 43f. Monografia de Pós-graduação em Gestão de Negócios, Universidade Federal do Paraná. O setor de compras é uma atividade de fundamental importância para as empresas, pois envolvem vários outros setores, como almoxarifado, materiais, financeiro, vendas. Tornando imprescindível um planejamento eficiente, principalmente no que diz respeito à classificação e especificação dos materiais a serem adquiridos. Esta proposta está sendo apresentada nesta monografia que pretende apresentar um roteiro de compras, entendendo seu desenvolvimento, que passou de um setor independente para um setor integrado.

Observaram-se várias inconformidades e decisões das situações que facilitam a organização no processo das compras. Um planejamento com alguns procedimentos simples mostrando como se comprar bem, seus aspectos desde a solicitação do pedido, o orçamento, as etapas de negociação, o recebimento do pedido até o processo final da compra.

Palavras-chave: Compras;Planejamento;Materiais;Roteiro;Negociação;

SUMÁRIO

1. Introdução.....	01
2. Metodologia.....	03
2.1 Problema.....	03
2.2 Contextualização do problema.....	03
2.3 Objetivos do Processo de compras.....	03
2.4 Estudo de caso.....	04
3. Conceitos e Princípios fundamentais.....	05
3.1 Aspectos estratégicos.....	06
3.2 Estrutura e Organização.....	09
3.3 Qualidade.....	10
3.4 Fornecedores.....	12
3.5 Almoxarifado.....	19
3.6 Sistemas de compras.....	22
3.7 Conclusão do pedido.....	27
3.8 Estoque.....	28
3.9 Conceito Just-in-time.....	33
3.10 Curva ABC.....	35
3.11 Negociações.....	35
3.12 Preparação do processo de compra.....	37
3.13 Os dez mandamentos do negociador.....	38
3.14 A importância de quem compra.....	38
4. Considerações Finais.....	41

1. INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como objetivo mostrar como se organizam um processo de compras, quais suas etapas e metas quantitativas e qualitativas. Compreendendo a dinâmica da organização em questão, visando sempre às fontes de fornecimento, cadastro de fornecedores, negociação em compras, controle de suprimentos, acompanhamento e recebimento de pedidos, entre outros.

Com o surgimento da crise do petróleo de 1973-1974 foi marcante para a atuação de Compras porque a redução de matéria-prima no cenário mundial, decorrente da crise, demandou dessa função uma atitude mais ativa para o ressuprimento das necessidades internas da empresa. A sua atuação, durante aquele período de escassez, trouxe significativa atenção à organização para o setor. Mesmo assim, o setor de compras não foi suficiente para que diretores enxergassem a sua contribuição para o resultado da empresa.

Com o passar dos anos as novas formas de gerenciamento da produção que visam buscar redução de custos e a melhoria da qualidade para competir no mercado, levaram a função Compras a também ter de adotar algumas novas práticas de gerenciamento para o setor, buscando vantagens competitivas para o negócio.

Outra preocupação no setor de compras é a administração dos estoques, esta atividade deve receber atenção especial, pois é um dos grandes desafios enfrentados atualmente pelas organizações em termos de produção e logística com a demanda do mercado e o serviço ao cliente. Sendo um elemento imprescindível na agenda dos administradores, devendo ser administrada eficientemente.

Uma das grandes dificuldades que vem ocorrendo, é a forma como se faz a troca de informações na empresa. A comunicação geralmente é feita de forma informal, às solicitações ao setor de compras quase sempre são efetuadas através do telefone ou pessoalmente nos corredores da empresa, ou até mesmo em papel escrito utilizado como borrão, quase nunca de forma documentada, portanto não há uma programação de datas, prazos, seqüência estabelecendo prioridades e importâncias. Este é mais um dos desafios necessários para estabelecer normas no setor de compras, melhorando a maneira como são feitas as solicitações ao setor.

O mais importante é observar as possibilidades de melhoria no processo de compras, minimizando o tempo que se leva para fazer um pedido até sua conclusão final, com o desenvolvimento de um procedimento simples, porém mais efetivo. É necessário usar todos os princípios, conceitos e técnicas para saber que itens pedirem, quando pedir, quando são necessários, como e onde armazená-los. O bom entendimento da gestão dos estoques direciona a otimização dos investimentos em estoques e capital envolvido, do serviço ao cliente, e das operações de produção, compras e venda.

A maneira como uma organização administra seus estoques influencia a sua lucratividade e a forma como compete no mercado. Os conflitos entre minimizar as quantidades de capital e evitarem faltas de produtos não são fáceis de conseguir. Os sistemas de informação podem ser bastante úteis nessa tarefa. Código de barras, código do produto, troca eletrônica de dados, impressão de etiquetas, coletores entre outros, são alguns dos exemplos que podem ser utilizados.

Há diferenças em organizar e definir estoques, podendo ser significativos ou não dependendo do nível de cada empresa.

2. METODOLOGIA

2.1 Problema

O problema que se coloca nesta pesquisa é: Como organizar o processo das compras?

2.2 Contextualização do problema

O problema central da pesquisa insere em um contexto desafiando as transformações na área de compras, motivado pelas necessidades de organizar o setor de compras e reduzir custos. Aumentando a eficiência através de uma metodologia apropriada demonstrando que através de uma gestão de compras é possível chegar ao propósito de um diferencial competitivo em relação ao mercado.

2.3 Objetivos do Processo de compras

- Providenciar um fluxo interrupto de materiais, suprimentos e serviços, mantendo e controlando o estoque.
- Manter o controle dos inventários e procurar o mínimo de perda.
- Encontrar e desenvolver fornecedores competentes. Na análise final o sucesso do setor de compras depende da habilidade em localizar e desenvolver fornecedores, analisando seus potenciais e selecionar fornecedores apropriados.
- Padronizar os materiais comprados significa selecionar o melhor produto possível.
- Comprar bens e serviços requeridos ao preço final mais baixo.
- Realizar os objetivos de suprimentos ao menor custo administrativo possível. Se o procedimento de compra não é eficiente, o custo será excessivo.

2.4 Estudo de caso

É impossível estabelecer um roteiro rígido para o estudo de caso na área de compras que permita determinar com precisão como se deve desenvolver a pesquisa.

Com isso o trabalho que segue foi elaborado na área de compras, tendo como método de pesquisas os conteúdos utilizados na Farmácia Magistral. Esta empresa que foi objeto de estudo atua no setor farmacêutico como farmácia de manipulação e drogaria, sendo o setor de compras pequeno, baseado nessas informações este trabalho foi reestruturado e acrescentado mais dados para atingir o objetivo de forma concreta.

Esta complementação teórica foi baseada nos fatores verificados nesta empresa e questões levantadas quanto aos procedimentos adotados no seu dia-a-dia.

A dificuldade encontrada no trabalho foi através de poucos acessos a outras empresas em áreas de compras. Baseou-se apenas em determinadas empresas, como a Farmácia Magistral, empresa de médio porte. Alguns itens citados nesta monografia foram apenas complementos através de pesquisas, pois as empresas de grande porte ou multinacionais são bem mais complexas no setor não podendo tomar como base a comparação.

3. CONCEITOS E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

O objetivo da presente monografia é analisar o funcionamento, suas contribuições e estratégias sobre todo o desenvolvimento do setor de compras. Classificando os processos desde a solicitação da compra, até o processo final com o recebimento do pedido. E a partir desse pressuposto, identificar os riscos e oportunidades para as empresas, sobretudo considerando principalmente a redução de custos de qualquer produto.

Portanto as razões que levaram ao estudo deste tema concentram-se nestas questões todas referenciadas acima além do interesse próprio na importância dos estudos do crescimento e organização do processo de compras.

Uma seção de compras tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, realizar o planejamento quantitativo e qualitativo, satisfazendo as necessidades, por comprar na quantidade exata, de maneira correta, com melhores e adequados preços, no tempo certo, com níveis de segurança, com qualidade do bem e serviço, bem como verificar todo o montante comprado, armazenado, distribuição e venda.

Uma tarefa importante na função compras é saber controlar os níveis de estoque, acompanhar o mercado e suas mudanças. Buscar as novidades de matérias-primas ou produtos que estão sendo lançados. Esse desenvolvimento deve ser pioneiro à frente de outras empresas do mesmo ramo de atividade, assim haverá uma crescente inovação.

Consideram-se vários propósitos necessários para o desenvolvimento no processo de compras, entre eles:

- Atender sempre as necessidades suprindo com um fluxo seguro de materiais.

- Autoridade para comprar eficiente e sabia, obtendo sempre o melhor valor através de meios éticos.
- Assegurar continuamente o suprimento, negociando com fornecedores prazos e preços para que atendam as necessidades emergentes planejadas.
- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Ajudar a gerar os desenvolvimentos eficazes de novos produtos;
- Manter sempre a qualidade correta tanto quanto quantidade e valor;
- Monitorar as tendências de mercado;

3.1 Aspectos estratégicos

O significado de “estratégia” é definido com o padrão de objetivos, propósitos e metas declarados de determinada forma para definir o negócio em que a organização esta ou deve estar, e como ela é ou deve ser. Podendo estas metas relacionar-se a:

- Rentabilidade;
- Inclusão no mercado;
- Volume de vendas;
- Retorno do capital;
- Satisfação do consumidor;
- Comportamento ambiental amigável;
- Valores sociais;
- Manutenção do emprego.

No desenvolvimento de uma estratégia existem várias questões a serem consideradas. Assim é vital que a empresa antes de desenvolver sua estratégia seja clara em sua intenção (declaração de missão), definindo o perfil de negócio.

Através desta visão estabelece um perfil organizacional forte, identificando os negócios e moldando a direção futura que a empresa é ou deverá seguir. Para identificar as missões de uma empresa existem perguntas básicas que incluem respostas caracterizando seu perfil:

- Quem são os consumidores atuais e futuros?
- Quais os principais serviços e produtos que temos?
- Onde estão nossos principais mercados?
- Quais nossas atitudes em relação à rentabilidade e crescimento?
- Quais os valores e crenças fundamentais?
- Quais as vantagens competitivas?
- A missão permite a flexibilidade que desejamos?

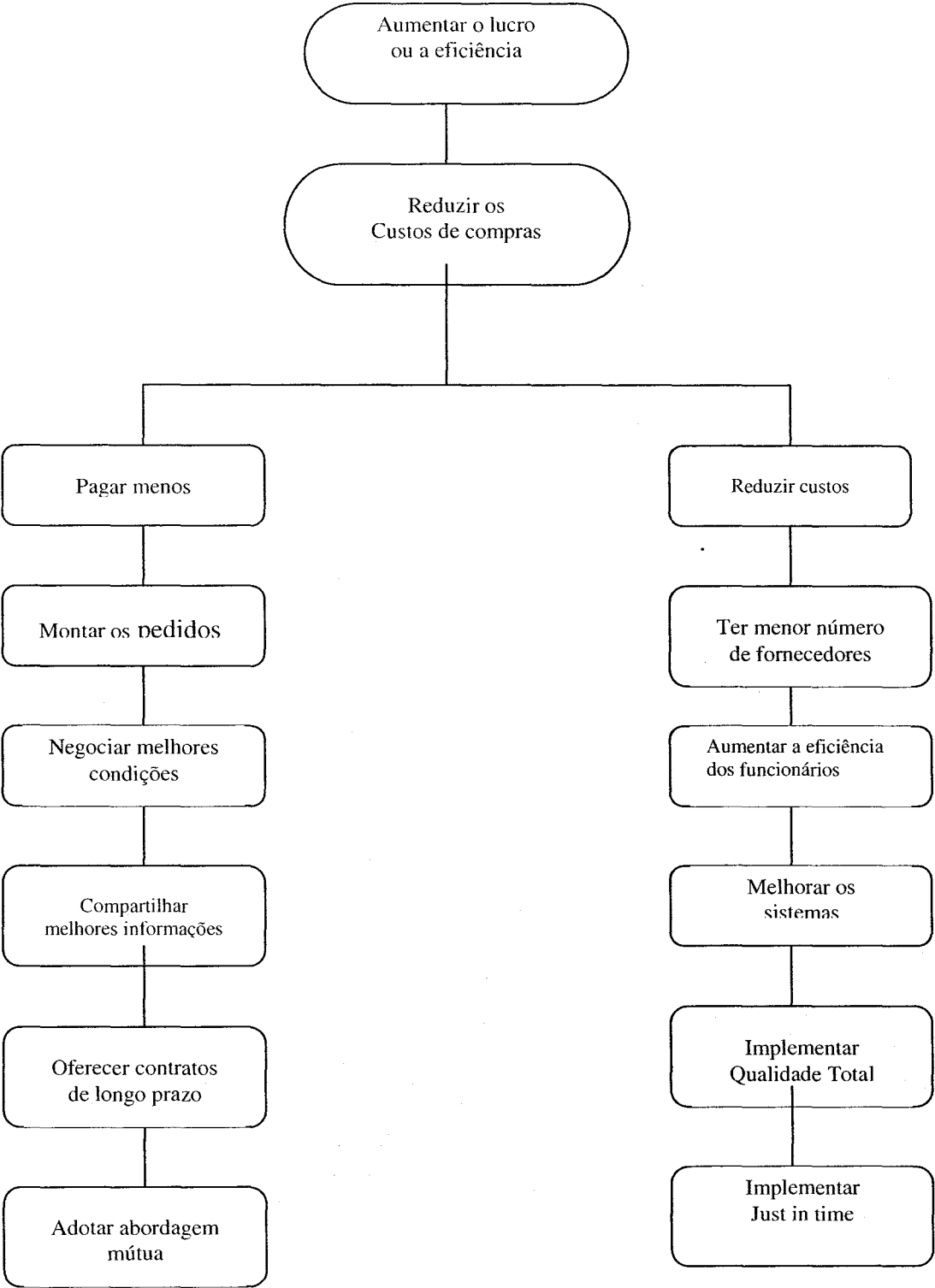
E com base nestas declarações de missões as empresas estabelecem suas estratégias que podem ser determinadas por vários níveis a seguir:

Estratégia Corporativa – Todas as atividades vinculadas ao negócio.

Estratégia do Negócio – Compete em mercados diferentes, envolvendo assuntos amplos.

Estratégia Operacional – Envolve atividades funcionais, como compras, marketing, produção ou finanças.

O fluxograma a seguir sugere a maneira pela qual se pode organizar o processo de compras, não sendo possível aplicar a todas as empresas, mas apenas para ter o princípio da organização.



Fonte: Heinritz F., Stuart. Farrell V., Paul (1986)

3.2 Estrutura e Organização

Cada empresa dependendo das suas necessidades específicas poderá determinar sua estrutura organizacional, levando em consideração o tamanho da empresa, o tipo de mercado que atende a tecnologia e os processos envolvidos. Isso exige considerar seus relacionamentos com outras funções e setores da empresa, a necessidade de desenvolver e apoiar funcionário qualificado para atingir os objetivos estabelecidos. Esses objetivos devem estar bem estruturados para todos os funcionários, quanto mais integrados maiores a chance de sucesso.

Conforme estabelecido por Jones (1983), a primeira tentativa de desenvolver uma estrutura bem desenvolvida na função de compras encontra-se no quadro abaixo:

Critérios	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Níveis de sofisticação	Processo informal de compras dominado pelo preço, o comprador age como fazedor de pedidos.	Processo de compras mais avançado, considera-se preço, o comprador tem o maior poder de escolha.	Processo avançado, os aspectos das compras são considerados, o comprador tem pleno poder de decisão.
Reconhecimento e análise das necessidades	O comprador recebe aquisições da diretoria e faz os pedidos	O comprador participa da fase de especificação e desfruta de algum poder de escolha	O comprador participa plenamente do processo de compras e integra a equipe para tomada de decisões
Busca de fornecedores	O comprador recebe catálogo dos fornecedores	Comprador inicia algum contato com fornecedor e recebe dados sobre as aquisições	O comprador inicia comunicações nos dois sentidos com os fornecedores.
Avaliação e seleção de fornecedores	O comprador adquire o que está especificado ao menor preço	O comprador está preocupado com fatores não-preço. Envolve-se com o custo total	O comprador está preocupado com a importância estratégica da aquisição para a empresa
Feedback do desempenho	Não há envolvimento do comprador, a avaliação é feita pelos outros departamentos	Alguma participação na análise do feedback	O comprador esta plenamente envolvido na atividade de avaliação.

3.3 Qualidade

A qualidade é a condição necessária para garantir o sucesso de uma operação de produção. Produzir com qualidade é fator chave para a competitividade das empresas, no entanto não podemos planejar a qualidade se não entendermos o seu significado. Está ligada de uma forma geral com a empresa, da mesma forma, com o Setor de Compras, controlando a qualidade dos produtos e serviços comprados.

Na qualidade do desempenho de um produto, sua funcionalidade deve ser pelo menos igual ou superior à do concorrente. Interferindo diretamente no departamento de compras, quando o produto é comprado com custo mais alto do que as concorrências são repassadas diretamente para o consumidor, prejudicando a empresa em relação à concorrência. Hoje os consumidores estão muito mais exigentes preocupados em pesquisar preços e buscar principalmente a qualidade.

Problemas como entregas atrasadas, problemas de funcionamento em geral, produtos com valores superfaturados, um conjunto de fatores que resultam na insatisfação com o produto e em consequência desta deficiência denegrindo a imagem da empresa.

3.3.1 Principais atividades da qualidade no setor de compras

- Averiguar a qualidade do material, dos componentes e dos serviços de fornecedores externos, sempre de acordo com o pedido executado;
- Verificar a conformidade dos produtos acabados para certificar se as especificações estão adequadas;
- Coordenar os pedidos dos outros setores avaliando se está em conformidade com o utilizado;

- Guardar documentos, certificados, históricos internos ou externos de fornecedores;
- Analisar a concessão de descontos relacionados sempre com as últimas compras;

3.3.2 ISO 9000

O crescimento da procura por padrões de qualidade, deu origem à International Standards Organization (ISO), publicada em 1987 dividida em cinco séries padrões ISO 9000.

a) ISO 9001 – Modelo para garantia de qualidade em design, desenvolvimento, produção, instalação e serviço.

b) ISO 9002 – Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviço.

c) ISS 9003 - Modelo para garantia da qualidade em inspeção e testes finais.

As empresas podem aplicar apenas um de todos esses padrões, verificando qual se adapta melhor ao nível e administração de cada uma. Aplicando a série de padrões ISO 9000 as empresas evidenciam que são organizações certificadas empregando sistema de qualidade apropriado.

A ISO 9000 é um benefício para as empresas, quando não fazem a implantação, elas legalmente não são obrigadas a serem avaliadas, mas não podem divulgar que atendem aos princípios da ISO, a menos que estejam certificadas. Também ocorre de muitas empresas, principalmente do setor automotivo e aeroespacial ter seus próprios sistemas e procedimentos de qualidade, que são muitas vezes mais rigorosos do que a ISO 9000. Nesta situação, o credenciamento não serviria para nenhum propósito útil.

3.4. Fornecedores

Uma das principais preocupações do setor de compras refere-se ao fornecedor certo. Pode-se dizer que o melhor fornecedor é aquele que oferece um bom prazo de pagamento, juntamente com o prazo de entrega almejado pela empresa, aliado a um bom preço, porém com a máxima qualidade e a melhor tecnologia.

Tendo em vista a dificuldade de encontrar um fornecedor que possua todos os quesitos citados, cabe ao setor de compras analisarem qual a verdadeira necessidade no que diz respeito ao preço e prazo que a empresa necessita.

Portanto, é importante para o setor de compras procurarem manter um bom relacionamento com seus fornecedores, tendo maiores opções e garantindo a segurança para que o processo de reposição seja ainda melhor.

3.4.1 Cadastro e Seleção

Um dos documentos primordiais do Setor de Compras é o cadastro de fornecedores e materiais, para que existam condições de escolha do fornecedor ou prováveis fornecedores de determinado material. Uma das formas para avaliar um fornecedor pode ser através de visitas na empresa, acompanhada por um representante, exigindo toda documentação necessária que comprove a legalidade da empresa. Através desse cadastro é que se realizará a seleção dos fornecedores que atendam as quatro condições básicas de uma boa compra: preço, prazo, qualidade e condições de pagamento.

Caso a empresa não seja escolhida por alguns motivos de não qualificação e credenciamento, informar a empresa por escrito. Já as empresas aprovadas devem preencher um Termo de Compromisso e Parceria.

A seleção de fornecedores é considerada igualmente ponto-chave do processo de compras. A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, e isso é importante. O seu balanço deve ser cuidadosamente analisado. Com um cadastro atualizado e completo de fornecedores e com cotações de preços feitos semestralmente, muitos problemas serão evitados.

3.4.2. Qualificação dos fornecedores

O relacionamento com o fornecedor passa por quatro fases distintas: abordagem convencional, melhoria da qualidade, integração operacional e integração estratégica.

Abordagem convencional prioriza o preço é como se as partes fossem adversárias quem pode mais impõe suas condições. A empresa desconfia da qualidade do fornecedor e inspeciona todos os recebimentos.

Melhoria da qualidade dá-se prioridade a qualidade do produto, é o início de um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de certa confiança recíproca. Reduz-se o número de fornecedores, eliminando-se previamente aqueles que não tem qualidade. São várias as formas utilizadas pelas empresas para avaliarem os seus fornecedores. De modo geral é possível enfatizar os seguintes aspectos:

- a) Custos: verificar se os custos estão compatíveis com o mercado, partindo do princípio que eles devem ser reduzidos, trabalhando o que é denominado preço objetivo.
- b) Qualidade: a qualidade do produto ou serviço é crescentemente vista como uma 'qualificação' que deve ser demonstrada antes de um fornecedor considerar um mérito.

- c) Pontualidade: o fornecedor deverá possuir uma cultura de pontualidade nas suas entregas. Caso contrário quebrara a cadeia cliente-fornecedor, com efeitos devastadores nas imagens de ambos, já que o cliente-comprador não ira por sua vez cumprir os prazos.
- d) Inovação: fornecedor inovativo cria uma alavancagem muito importante no cliente-comprador, embora o mais comum seja a necessidade de atender as solicitações de inovações.

Acredita-se amplamente que há uma fila de fornecedores dispostos a competir para atender às necessidades das empresas, mas a realidade é freqüentemente muito diversa e a localização de fornecedores potenciais pode ser um grande desafio.

Ao coletar e comparar informações sobre fornecedores potenciais, alguns pontos devem ser considerados:

- Reputação – buscar contatos profissionais e conversas com colegas para confirmações específicas dos fornecedores;
- Avaliação – buscar uma investigação detalhada dos fornecedores potenciais;
- Desempenho passado – o departamento de compras pode manter registros que forneçam informações sobre o desempenho anterior de fornecedores;
- Listas aprovadas – as empresas podem manter listas de avaliações de aprovações. A certificação ISO 9000 pode ser uma boa qualificação.
- Bibliotecas – algumas empresas mantêm arquivos de catálogos, listas de preços, literatura de produtos, materiais informativos, propagandas e outras publicações.
- Serviços de suprimentos – vários órgãos fornecem informações sobre fontes potenciais de suprimentos. Um banco de dados

computadorizado é mantido para o atendimento eficiente do cliente e da fonte.

- Feiras comerciais – esses eventos podem dar ao comprador a oportunidade de comparar produtos de diferentes fontes.
- Outros compradores – as comunicações com outros profissionais da área podem ser úteis para a identificação de novas fontes de suprimentos.
- Representantes – são fontes úteis de informações de suprimentos. Podem revelar detalhes de produtos e informações da concorrência.

Para assegurar o sucesso ao selecionar os fornecedores potenciais se estão satisfazendo às necessidades da empresa compradora, abaixo alguns formulários de avaliação.

Formulário de avaliação de fornecedor

Nome do fornecedor:.....Data da avaliação:.....
Endereço:.....Produto ou processo sob
.....avaliação.....
.....
Avaliadores: Comercial.....Técnico.....

RESUMO

Como resultado desta avaliação, o fornecedor acima está

Plenamente aprovado	Em todas as 25 áreas		Assinale a avaliação apropriada
Aprovado	Em 20 áreas		
Condicionalmente aprovado	Em 18 áreas		
Desaprovado	Atende a menos de 18 áreas		

Para as seguintes mercadorias:

Descrição do produto:

Variação em relação à recomendação:

Quantidade especificada:

Classe de precisão:

Razões para aprovação/desaprovação codicionamento do fornecedor:

Assinatura do avaliador:.....

Formulário de avaliação de fornecedor

Índices de avaliação

1 Plenamente aprovado

0,8 Atende às exigências mínimas

0 Inaceitável

a) Capacidade de ferramentaria

- 1 Design
- 2 Manufatura
- 3 Manutenção
- 4 Estocagem
- 5 Controle de ferramentaria

Índice	Peso	Total
	9	
	6	
	4	
	3	
	3	
Total:	25 (máx)	

b) Máquinas

- 1 Capacidade física
- 2 Capacidade técnica
- 3 Habilidade dos operadores
- 4 Manutenção
- 5 Segurança ambiental - layout

	6	
	6	
	6	
	4	
	3	
Total:	25 (máx)	

c) Planejamento

- 1 Planejamento detalhado dos métodos
- Formulários operacionais
- 2 Estimativa detalhada por operação
- 3 Responsabilidade pelas atividades
- de mudanças de engenharia
- 4 Práticas de estudo das tarefas
- 5 Consciência de redução de custos

	8	
	5	
	2	
	5	
	5	
Total:	25 (máx)	

Formulário de avaliação de fornecedor

d) Sistema de controle de qualidade

1 Administração da garantia da qualidade

2 Planejamento da garantia da qualidade

3 Sistema de registros

4 Equipamento e calibragem

5 Desempenho e controle de mudanças

6 Procedimentos de ação corretiva

7 Material fora das especificações

8 Movimentação das especificações

9 Segurança ambiental/geral

10 Experiência pessoal

Inspeção entrada			Controle de fabricação			Inspeção final		
índice	Peso	Total	índice	Peso	Total	índice	Peso	Total
	3			3			3	
	3			3			3	
	3			3			3	
	2			2			2	
	4			4			4	
	3			2			3	
	1			1			1	
	1			1			1	
	2			3			2	

Resumo dos índices

Área da avaliação	Total do índices	Status
Ferramentaria		
Máquinas		
Planejamento da produção		
Inspeção de entrada		
Controle de qualidade da produção		
Inspeção final		

Status dos índices

- 25 – Plenamente aprovado
- 20 – Aprovado
- 18 – Condicionalmente aprovado
- Menos de 18 - Desaprovado

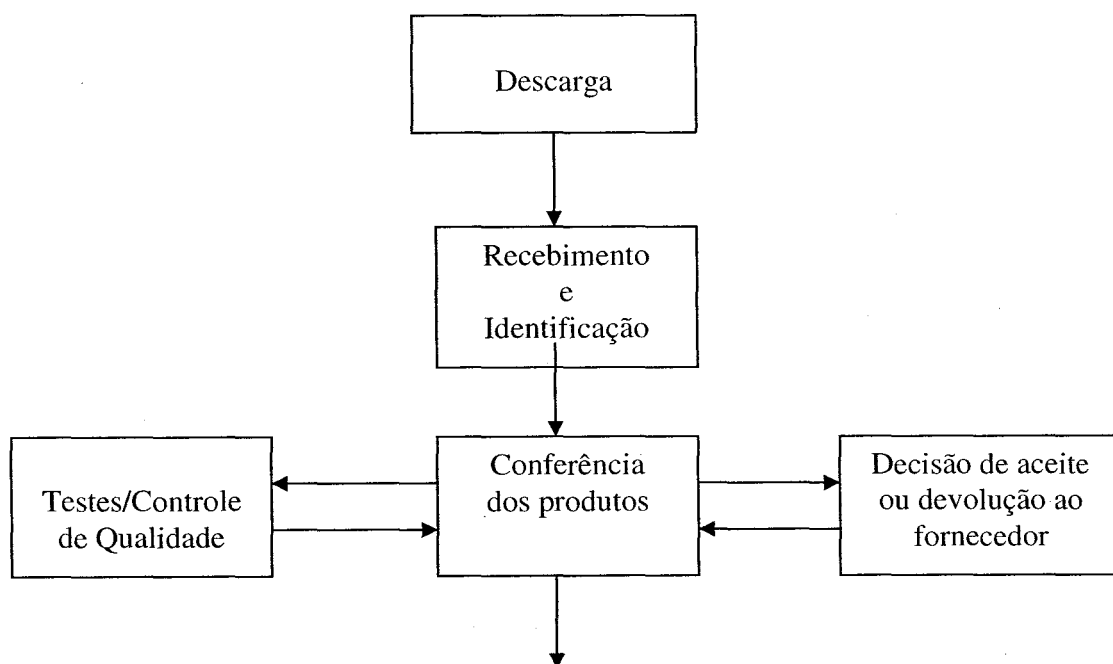
3.5 Almoxarifado

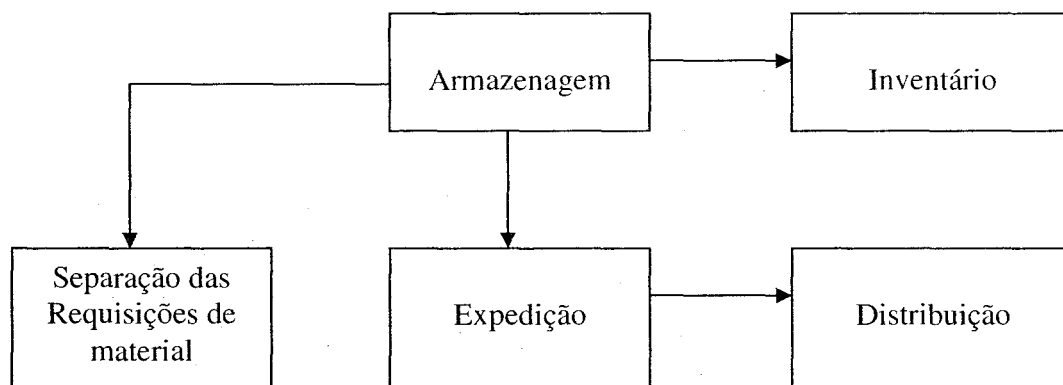
Pode-se, definir almoxarifado como local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não adequado a sua natureza. Tendo a função de destinar espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade de seu uso, ficando sua localização, equipamentos e disposição interna condicionados com a política da empresa.

Não se pode admitir que um sistema funcione sem local próprio para guardar os materiais, o almoxarifado é o local devidamente apropriado para armazenar e proteger os materiais da empresa. O objetivo primordial do almoxarifado é impedir perdas na empresa, devendo possuir condições para assegurar que o material adequado, na quantidade devida, esteja no lugar certo, quando necessário, resguardando sua qualidade.

Devem-se estabelecer rotinas rigorosas para a retirada dos produtos no almoxarifado, protegendo contra furtos e desperdícios. A autoridade para retirada do estoque deve ser definida claramente e somente pessoas autorizadas poderão exercer essa atribuição.

Envolvimento e as responsabilidades das atividades do Almoxarifado





Fonte: Apostila do curso de Administração de materiais do CEFET – Profº André Moraes (2003 – pág: 34)

3.5.1 Recebimento de Materiais

Independente do porte da empresa o setor de recebimento é de muita importância e requer elementos qualificados com muito preparo, uma vez que o recebimento de material é a primeira filtragem da entrada de produtos na empresa.

Primeiramente o setor de recebimento deverá ter um sistema de arquivo bem organizado com as cópias dos pedidos emitidos pelo setor de compras.

Ao receber o material o recebedor confronta a Nota Fiscal com o pedido, devendo preocupar-se em obedecer alguns critérios de avaliação:

- Abrir os volumes, verificar se as condições ou estado da entrega/material;
- Conferência quanto à quantidade, quebras e faltas;
- Conferência quanto ao peso, certa ou errada;
- Conferência do peso cobrado no frete com o peso do material inspecionado pelo recebimento;
- Qualquer divergência na Nota Fiscal;
- Entrega de produtos exigidos sem laudo técnico;

- Embalagem sem identificação;
- Embalagem com material diferente da identificação;
- Material em desacordo com o solicitado, descumprindo o prometido;
- Mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido;
- Destino de entrega incorreto;
- Quantidade de material diferente da identificada na embalagem ou Nota Fiscal;

3.5.2 Material de Trânsito Direto (MTD)

Trata-se de material comprado para suprir pequenas necessidades da fábrica, normalmente são materiais que não justificam os seus estoques no almoxarifado. Este tipo de material tem uma presença muito marcante no almoxarifado, uma vez que normalmente ele tem um fluxo muito grande de entrada. Com isso o setor de recebimento de materiais deverá dedicar um bom controle na entrega.

3.5.3 Devolução de materiais

É comum nas empresas ocorrerem à devolução de materiais. Com isso o recebedor tem que estar bem preparado para providenciar uma devolução. Normalmente quando o material é rejeitado deve-se informar o setor de compras, sobre o material rejeitado, para que o setor responsável possa entrar em contato com o fornecedor e acertar os detalhes da devolução. Uma vez autorizado e concluído pelo setor de compras com o fornecedor, providenciar o formulário de devolução para a emissão da nota fiscal e logo em seguida o despacho da mercadoria.

3.5.4 Conferência Quantitativa

É a atividade que verifica se a quantidade declarada pelo fornecedor na Nota Fiscal corresponde ao material recebido, desconhecendo a quantidade solicitada pelo setor de compras.

Dependendo da natureza dos materiais envolvidos, pode ser contados utilizando alguns métodos como:

- Manual: para casos de pequenas quantidades;
- Por meio de cálculos: para os casos que envolvem embalagens padronizadas com grandes quantidades;
- Por meio de balanças contadoras pesadoras: para os casos que envolvem grande quantidade de pequenas peças, como parafusos, percas ou arruelas;
- Pesagem: para materiais de maior peso ou volume, a pesagem pode ser feita com o veículo transportador sobre balanças rodoviárias ou ferroviárias, casos em que o peso líquido será obtido por meio da diferença entre o peso bruto e a tara do veículo. Materiais de menor peso podem ser conferidos por meio de pesagem direta sobre balanças.
- Medição: em geral, as medições são efetuadas por meio de trenas.

3.5.5 Conferência Qualitativa

A conferência qualitativa, é a atividade conhecida também como Inspeção técnica, é da mais alta importância no contexto de recebimento de materiais, uma vez que visa garantir a adequação do material ao fim a que se destina.

3.6 Sistemas de compras

Normalmente, as aquisições de compras têm origem fora do setor, sua principal função é atender as necessidades de outros setores da empresa. Por

exemplo, quando o produto está com estoque abaixo do nível de pedidos ou novos projetos estão sendo lançados, ou também quando os equipamentos precisam ser substituídos.

O setor de compras pode também ser notificado das exigências por meio de uma requisição de compra, documento que, normalmente, atenda a alguns propósitos:

- Solicitar a compra dos bens ou serviços;
- Autorizar o gasto solicitado;
- Fornecer um registro para auditoria e controle;

3.6.1 Seleção

Outra forma importante do setor compras é a seleção, pode ser um processo de dois estágios, primeiro a escolha da marca do produto ou o preparo de uma especificação e segundo, a seleção do fornecedor.

A situação de compra mais simples é a recompra direta, quando algo recentemente já foi adquirido de um fornecedor habilitado e necessita ser novamente comprado. Uma repetição de pedido é normal, às vezes a possibilidade de mudança não é considerada. Mesmo que o fornecedor que atendeu pareça satisfatório é importante buscar novos orçamentos para analisar o mercado.

A outra situação de compra é quando algo é comprado pela primeira vez. O processo inicial de seleção é enviar uma cotação de preços a uma pequena lista de fornecedores qualificados. Através da cotação têm-se detalhes amplos sobre a quantidade, as condições contratuais, e a data exigida. Normalmente as empresas possuem catálogos que contém informações úteis para identificar possíveis fornecedores, embora sem dados de qualidade, a situação financeira, o registro de desempenho e se estão preparados para assumir negócios.

A cotação enviada já possui um texto padrão, com os dados selecionados para analisar posteriormente sua compra, como preço do mercado, quantidade, e fornecedor anterior.

3.6.2 Emissão do pedido

Após selecionar o fornecedor e definir os detalhes, o próximo passo é emitir o pedido. Esse pedido não é considerado como um contrato, em seu contexto, é apenas um acordo comercial para suprimentos de bens e serviços por determinado preço. Em alguns casos, este formulário de pedido, incorpora o pedido e os detalhes contratuais.

O exigido pela empresas é que a Nota Fiscal chegue conforme o estabelecido no pedido. Os responsáveis pelo recebimento são instruídos a não aceitar caso haja divergências com o pedido.

Esse formulário de pedido é emitido em muitas vias destinadas ao fornecedor, ao setor de compras, contas a pagar e receber, ao estoque e possivelmente ao solicitante. Algumas empresas encaminham duas vias aos fornecedores que devolvem uma assinada se comprometendo conforme os preços e as condições declaradas.

3.6.3 Orçamento das compras

O orçamento das compras de uma empresa define o valor a ser comprado pela empresa em função do volume de vendas previsto e estabelece os objetivos de venda, margem e níveis de estoques desejados.

O orçamento das compras pode ser modificado, quando houver alterações nas previsões de venda. Por exemplo, no caso do volume de vendas superar o objetivo planejado, pode ocorrer à falta de produtos e neste caso, a área de compras deve ser ágil para acelerar as cotações aos fornecedores. No caso de um volume de vendas inferior ao orçado, a área de compras deve diminuir a quantidade de mercadoria comprada, a fim de evitar excessos de estoques.

3.6.4 Cotação de pedidos

Primeiramente o setor de compras mantém uma lista atualizada com o cadastro dos fornecedores contendo e-mail e telefone. Os orçamentos são enviados para os fornecedores via e-mail ou fax com os produtos discriminados com: código, produto, quantidade solicitada, quantidade comprada, prazo, validade do produto (caso haja), para que depois outros setores possam identificar o pedido.

A cotação de preços não gera compromisso financeiro, sendo um mero instrumento de informação para a tomada de decisão sobre a aquisição ou contratação, com o objetivo de aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores.

Antes do setor de compras efetuarem a cotação dos produtos já deverá ter o levantamento com o último valor pago pelo produto e qual fornecedor foi efetuado a compra, assim saberá se há necessidade da compra ou não, fazendo o controle do estoque.

Tendo todos os orçamentos retornados dos fornecedores próximo passo é repassá-los para a planilha de cotação, devendo ficar registrada, conforme modelo abaixo:

Requisição de Compras

Setor: _____

Data: _____

Solicitante: _____

Qtde. Ped.	Qtde. Comp	Código	Descrição do produto	Fornecedor	Valor	validade	Prazo	Desc.

Alguns cuidados específicos que o setor de compras deve prevenir relacionados com as cotações:

<i>PRÁTICA</i>	<i>RISCO</i>	<i>RECOMENDAÇÃO</i>
Ausência de cotação de preços	Pagar mais caro. Falta de transparência	Pesquisar pelo menos 3 cotações no mercado
Ausência de autorização formal	Compras indevidas. Desvio de recursos	Autorização formal
Cotação sem identificação	Frustrar futuras checagens de preços. Falta de transparência.	Adotar planilha padrão
Aquisição de itens que tenham em estoque	Pagar mais caro. Estoque alto. Duplicidade dos pedidos.	Verificar disponibilidade no almoxarifado e se efetuar compra justificar
Compra demorada	Prejuízo nas atividades ou outros setores	Revisão de fluxos. estabelecimento de Follow up
Cotação emitidas por apenas um fornecedor	Fraude	Assegurar que as cotações sejam emitidas

		por fornecedores distintos.
Ausência da descrição clara do produto a ser comprado	Aquisições erradas	Instruir funcionários a preencher completo o formulário de pedido
Cotação dos mesmos fornecedores	Pagar mais caro	Incluir novos fornecedores a cada cotação
Discrepâncias entre quantidades solicitadas e adquiridas	Falta de transparência. Desperdício	Comprar em quantidades formalmente solicitadas

Toda cotação de material ou serviço deve ser realizada conforme citado quadro acima, salvo nos seguintes casos:

- Material ou serviço com fornecedor exclusivo;
- Material com valor abaixo do valor mínimo;
- Material de emergência devidamente justificado pelos responsáveis;

Todas as cotações servem como documento de suporte devendo ser mantidas arquivadas durante o período de 2 anos, formando um processo que se concluirá com a entrega do material ou conclusão do serviço e respectiva emissão da solicitação do pagamento.

3.7 Conclusão do pedido

O estágio final da transação da compra ocorre quando os bens ou serviços são entregues e aceitos e o pagamento é devidamente efetuado, ou quando é entregue a Nota Fiscal contendo boleto ou outra forma de pagamento combinado.

Através desta entrega o setor de compras pode analisar o desempenho do fornecedor, se houve alguma divergência com relação ao formulário de pedido,

a respeito do preço, entrega, serviço e qualidade. Essas informações são identificadas no cadastro deste fornecedor para possibilidades de compras futuras.

Independentes onde são descarregados, os bens precisam ser conferidos por quantidade, descrição e qualidade em relação ao constante no formulário de pedido, caso tenha problema o setor de compras já entra em contato com o fornecedor ou a transportadora (no caso de indenização por seguradora) negociando sua conclusão.

Para assegurar a real recepção dos bens e a autorização das compras, as faturas são conferidas com as notas dos bens recebidos e os pedidos. Somente após, o pagamento da fatura é liberado. Ficando sob responsabilidade do setor de compras ou contas a pagar.

3.8 Estoque

Definição

A definição de estoque para Skack (1997) é a acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. O controle de estoques é parte vital na logística, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais da empresa, por isso têm um papel na logística muito importante.

A existência do estoque hoje na cadeia logística é devido à incerteza da demanda e a possibilidade de falta de materiais no momento desejado. O ideal é a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Como é possível prever exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição. Esta sincronização é o balanceamento entre Fornecimento do produto e a demanda do cliente. Apenas através desta sincronização podemos resolver o conflito entre um

alto índice de serviços aos clientes e baixo nível de estoques. Os estoques servem para uma série de finalidades. Algumas delas são:

- Melhorar o nível de serviço;
- Incentivar economias de produção;
- Permitir economias de escala nas compras e no transporte;
- Agir como proteção contra aumentos de preços;
- Proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento;
- Servir como segurança contra contingências;
- Devem-se manter os estoques nos níveis mais baixos possíveis sem afetar os serviços prestados aos clientes, garantindo isso a eles, podem-se usufruir os benefícios adicionados de mantê-los em níveis baixos, tais como:

Reduzir espaços nos almoxarifados.

Reduzir taxas de seguro.

Menor movimentação interna do material.

Menor Obsolescência.

Reduzir equipamentos de movimentação.

Zerar de defeitos.

Utilizar sempre dos recursos.

3.8.1 Tipos de estoques

Os estoques podem ser classificados em diversos tipos:

- **Matéria-prima:** esse tipo de estoque requer alguma forma de processamento para ser transformada em produto acabado. A utilização é diretamente proporcional ao volume de produção;

- Produtos em processo: em um processo de produção, se consideram produto em processos os diversos materiais que estão em diferentes fases do processo produtivo. Corresponde a todos os materiais que sofreram algum tipo de transformação, porém não atingiram a forma final do produto a ser comercializado;
- Materiais de embalagem: correspondem às caixas para embalar produtos, recipientes, rótulos, etc.;
- Produtos semi-acabados: são aqueles saídos da produção que, para serem considerados acabados, passarão ainda por diversas fases do processamento.
- Produto acabado: compreendem os produtos que sofreram um processo de transformação e estão prontos para ser vendido;
- Suprimentos: neste tipo de estoque, estão inseridos todos os itens não regularmente consumidos pelo processo produtivo. São as componentes utilizadas para a manutenção de equipamentos, instalações prediais, dentre outros.

3.8.2 Sistemas de controle de estoques

- Sistema de Duas gavetas – consiste na separação física em duas partes. Uma parte será totalmente utilizada até a data da encomenda de um novo lote e a outra será utilizada entre a data da encomenda e a data do recebimento do novo lote. A grande vantagem deste sistema está na redução do processo burocrático de reposição de material.
- Sistema de estoque mínimo – é usado principalmente quando a separação entre duas partes do estoque não é feita fisicamente, mas apenas

registrada na ficha de controle de estoque, como o ponto de separação entre as partes. Enquanto o estoque mínimo estiver sendo utilizado, o setor de compras terá prazo suficiente para adquirir e repor o material do estoque.

- Sistema de renovação periódica – consiste em fazer pedidos para reposição dos estoques em intervalos de tempo pré-estabelecidos para cada item. Em intervalos, para minimizar os custos do estoque, devem variar de item para item. A quantidade a ser comprada em cada encomenda é suficiente para atender a demanda até o recebimento da encomenda seguinte. Este sistema obriga a manutenção do estoque reserva.

3.8.3 Custos dos estoques

A boa gestão de estoques passa obrigatoriamente pelo conhecimento de todos os custos que envolvem seu controle. Alguns custos que estão diretamente ligados aos estoques podem ser classificados:

- Custos de estoque – custo de manutenção ou armazenagem

São os custos associados para manter certa quantidade de mercadorias por um período de tempo. Normalmente são definidos termos monetários por unidade, por período. Incluem custos de armazenagem, custo de seguro, custo de deteriorização, custo da oportunidade de empregar o capital em estoque.

- Custo do pedido ou compra

São os custos associados ao processo de aquisição das quantidades requeridas para reposição do estoque. Quando uma ordem de compra é despachada ao fornecedor, incorre-se uma série de custos resultantes ao processamento do pedido e da preparação do mesmo.

- Custo Total

São as somas dos custos de estoque e do custo do pedido. Todo controle de estoques passa invariavelmente pelo estabelecimento do nível adequado e a localização dos estoques. O ideal é balancear o custo do pedido com o custo de estoques.

- Custo de falta de estoque

São os custos que ocorrem caso haja demanda por itens em falta no estoque.

- Custo de capital de giro

Ao colocarmos o pedido de reabastecimento, os fornecedores demandam pagamento de seus bens, o custo do capital é o que a empresa deve ter, como fundo de reserva, para honrar os compromissos com os fornecedores de matérias primas, até poder contar com o capital proveniente da venda de seus produtos aos clientes.

Evidente que todas as empresas busquem sincronizar perfeitamente a oferta e a demanda, entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

3.8.4 A logística nos estoques

A logística está voltada para a gestão do processo produtivo, ou seja, a cadeia de suprimentos destaca-se para os objetivos dos estoques das empresas. O gerenciamento da relação entre custo e nível de serviço é considerado hoje como o principal desafio da logística moderna.

A redução do prazo de entrega com maior disponibilidade de produtos sem aumentar a quantidade exageradamente e os custos, o cumprimento dos prazos de entrega e maior facilidade de colocação de pedidos tem sido a busca constante dos estudiosos da logística.

3.8.5 Objetivos do estoque

Controlar os estoques é uma questão de balancear os custos de manutenção de estoques, de aquisição e das faltas. Devendo cuidar, pois quanto maior o nível de estoque maior os custos de manutenção. É necessário manter menores quantidades de pedido, com maiores lotes, mantendo os níveis de inventários. Isto impõe menos custos de aquisição, faltas e vencimentos. O correto seria o estoque ser suficiente para a demanda imediata, mas como isso não tem como fazer uma previsão, procurar deixar sempre o estoque o mais próximo da saída de cada produto.

Prever esta demanda é um dos métodos mais eficazes no controle de estoques. Para isso deve-se buscar o maior número de informações possíveis, tanto diretamente com os clientes como com funcionários com grande conhecimento do assunto.

3.9 Conceito Just-in-time

Princípio surgiu no Japão, no início dos anos 50. Essa idéia conceitua suprir apenas produtos para linha de produção quando eles forem necessários. Sabendo-se a necessidades dos produtos ou materiais pode evitar assim o uso de estoques. Os pedidos são feitos para atenderem apenas um período de tempo para fazer um novo pedido. Este conceito é conhecido como cálculo de necessidades.

Nem sempre o enfoque just-in-time é conhecido como “estoque zero”. Caso haja necessidade de reposição por não conhecer ao certo a quantidade dos produtos, ou manter os estoques maiores para conseguir um desconto maior, quanto isto acontece o método just-in-time fica similar a outras formas de controlar estoques. Esta técnica é vantajosa apenas se os produtos tiverem valor unitário e alto nível de controle, grande conhecimento das quantidades da demanda, os tempos de reposição forem curtos e pequenos.

3.9.1 Filosofia Just in time

Em cada etapa do processo produzem-se somente os produtos necessários para a fase posterior, na quantidade e no momento exato. Isto não significa transferir os stocks do consumidor para o fornecedor. Sua meta final é a eliminação total dos stocks, ao mesmo tempo em que se atinge um nível de qualidade superior.

3.9.2 Característica do Just in time

Um sistema de produção que adote a filosofia Just in time deve ter determinadas características, as quais formam aspectos coerentes com os princípios Just in time. Entre algumas características as seguintes:

- O sistema Just in time não se adapta perfeitamente à produção de muitos produtos diferentes, em geral isso requer extrema flexibilidade do sistema produtivo, em dimensões que são possíveis de obter com a filosofia Just in time.
- O processo de produção deve ser dividindo-se os componentes produzidos em determinadas gamas de operações de produção, montando-se pequenas linhas de produção de modo a tornar o processo mais eficiente, reduzindo a movimentação e o tempo consumido com a preparação das máquinas e equipamentos.
- A gestão da linha de produção coloca ênfase na autonomia dos encarregados e no balanceamento da linha, não aceitando erros, paralisando a linha até que os erros sejam eliminados.
- A produção deve basear-se em grupos de trabalhos, os trabalhadores iniciam e terminam um ou mais tipos de produtos, que serão utilizados pelo grupo seguinte.
- É dada muita ênfase na redução dos tempos do processo, como forma de conseguir flexibilidade, visto que os tempos consumidos com atividades que não acrescentem valor ao produto devem ser eliminados, enquanto os

tempos consumidos com atividades que geram valor ao produto devem ser utilizados de forma a maximizar a qualidade dos produtos produzidos.

3.9.3 Vantagens do Just in time

- a) Custos: dados os custos dos equipamentos, materiais e mão-de-obra, o Just in time procura que eles sejam reduzidos ao essencialmente necessário, favorecendo a redução dos desperdícios. Existe também uma redução significativa dos tempos de preparação, além da redução do tempo de movimentação.
- b) Qualidade: evita que os defeitos apareçam ao longo do processo produtivo. O único nível aceitável de defeitos é zero, motivando a procura dos problemas e das soluções que eliminem essas mesmas causas.

3.10 Curva ABC

A curva ABC é um importante instrumento para se examinar estoques, permitindo a identificação daqueles itens que justificam atenção e tratamentos adequados quanto à sua administração.

Ela consiste na verificação, em certo espaço de tempo, do consumo em valor monetário, ou quantidade dos itens em estoque, para que eles possam ser classificados em ordem crescente de importância.

Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor, ou da quantidade, dá-se a denominação de itens da classe A, aos intermediários itens da classe B, e aos menos importantes itens da classe C.

3.11 Negociações

Compradores com boa qualificação profissional fornecem às empresas condições de fazer bons negócios; daí vem a maior responsabilidade, constituindo o comprador uma força vital, que faz parte da própria vida da empresa, pois o

objetivo é comprar bem e eficientemente, e com isso atender aos objetivos de lucro. E será mais ainda um centro de lucro quando os fornecedores forem encorajados a enfrentar novas idéias e novos projetos, dispondo-se a aproveitar a oportunidade de fazerem novos negócios.

Não importando qual o tipo de negociação (produtos, serviços, idéias) ou a área em que ela ocorre (compras, vendas, governo, etc.) o essencial é fazê-la passar por um roteiro de avaliação. Evidente que o resultado da negociação é muito importante, mas se vai voltar a negociar com a mesma pessoa, devemos considerar o andamento do processo da negociação, certamente a próxima negociação poderá ser beneficiada ou prejudicada em função de como foi conduzida anteriormente.

No processo de negociação deve-se buscar aceitação das idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes do que foram ouvidas, tiveram a oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

3.11.1 Processos para uma boa Negociação

- Observam-se os processos na negociação, iniciando com etapas de preparação, abertura, exploração, apresentação, ação final, controle/avaliação;
- Identificar objetivos mínimos e máximos, margem de concessão, quanto menor a margem de negociação, maior radicalização tente a acontecer;
- Negociar tendo em vista as próprias necessidades sem aparecimento de conflitos, é importante também pensar no outro;
- Quanto iniciar um contato novo, no início da negociação é importante quebrar a tensão;
- Buscar pontos comuns entre os negociadores, predominando sobre fatos que aproximem o clima positivo para a negociação;
- Confiança no outro negociador quanto a: credibilidade, coerência, receptividade, clareza;

- Procurar buscar mais produtos por cliente; Mais negócios por contato;
- Redução de custos e prazos na relação com os fornecedores;

3.11.2 Negociação distributiva conhecida como a parte da negociação onde valores são tratados, coloca duas ou mais partes em disputa por uma quantidade fixa de valor. Desta forma, a qualidade de cada lado é reivindicar o máximo valor possível, como ocorre na venda. O valor ganho por uma parte torna-se indispensável para as outras.

3.11.3 Negociação integrativa visa criar e reinvidicar valor, uma das partes pode ganhar sem que a outra perca. Por meio de colaboração e troca de informações, as partes buscam oportunidades para satisfazer os principais objetivos de todos os envolvidos, admitindo que provavelmente tenham de abrir mão de alguns dos seus interesses. Neste caso, um elemento crucial para a negociação entre as partes é a confiança.

3.12 Preparação do processo de compra

- Saber o que seria um bom resultado, do seu ponto de vista e do de seus fornecedores.
- Procurar oportunidades de criar valores no acordo;
- Descobrir se a pessoa com quem você vai negociar tem autoridade para fechar um acordo;
- Saber quem são seus locutores. Descobrir o máximo que puder sobre a pessoa e a cultura do outro lado, e como estão encarando a questão;
- Se o relacionamento futuro com a outra parte tiver importância, reunir parâmetros e critérios externos que demonstrem que a sua proposta é justa e razoável;
- Não esperar que o processo se desenrole de maneira linear. Estar preparado para tropeços no meio do caminho e atrasos periódicos;
- Modificar a pauta e as jogadas de processos a seu favor.

As negociações giram em torno do princípio da troca: é preciso dar para poder receber. A chave para qualquer negociação é que cada uma das partes deve tirar vantagens das concessões que se fazem. Em princípio, negociar com êxito nunca deveria resultar num vencedor nem num perdedor. Ou ambas as partes obtêm um resultado satisfatório ou não dará certo.

Outra característica do bom comprador é estar perfeitamente identificada com a política e os padrões de ética definidos pela empresa, como, por exemplo, a manutenção do sigilo nas negociações que envolvam mais de um fornecedor ou até mesmo quando um só está envolvido.

As concorrências, as discussões de preços e a finalização da compra devem ser orientadas pelos mais elevados níveis. O objetivo é obter dos fornecedores negócios honestos e compensadores, sem que parem dúvidas quanto à dignidade daqueles que o conduziam.

3.13 Os dez mandamentos do negociador

- 1) Começar a negociar fornecendo e solicitando informações, deixar para depois os itens que envolvam opiniões, julgamentos, valores. Os primeiros aproximam as pessoas enquanto os outros aumentam os conflitos, ressaltam as diferenças, distanciam os negociadores.
- 2) Procurar vestir na pele do outro negociador, isto o ajudará a compreender melhor a argumentação e as idéias dele.
- 3) Quaisquer idéias somente serão aceitas se forem boas para ambas as partes, nos contatos com o outro negociador mostre como as idéias podem ajudar a resolver os problemas dele.
- 4) Procure sempre fazer perguntas que demandem respostas além do simples Sim ou Não, assim fazendo estará obtendo informações e menos julgamentos.

- 5) A dimensão confiança é importantíssima no processo de negociação, procurar ter atitudes geradoras de confiança em relação ao outro negociador.
- 6) Evitar fazer colocações definitivas ou radicais, mostrando-se sempre pronto a render-se a uma argumentação diferente ou a idéias melhores.
- 7) Nunca pressione o outro negociador, por melhor que seja sua situação.
- 8) Cada um tem seu estilo de negociação de determinado tipo de necessidades e motivações, negociando lembrar sempre dessas diferenças e buscar apresentar suas idéias de uma forma adequada às características de comportamento e interesses do outro negociador.
- 9) Saber ouvir, procurar não atropelar verbalmente o outro negociador, isto aumentará a confiança dele e ajudará a conhecê-lo melhor.
- 10) Procurar sempre olhar o outro negociador pelos seus aspectos positivos, pelas suas forças, evitar concentrar-se em suas fraquezas.

3.14 A importância de quem compra.

Muitos são os fatores que influenciam no comportamento da compra tanto de um indivíduo como de uma organização. Esses fatores podem ser psicológicos, como a personalidade, motivação, atitudes e percepção. Podem ser comportamentais, as formas como as pessoas se relacionam umas as outras, recebendo influências culturais, pessoais, familiares e de grupos. Os fatores econômicos, como condição social, nível de atividade na economia, recursos disponíveis também são elementos importantes para o entendimento do comportamento da compra.

3.14.1 Tipos de decisão de compras dos consumidores

- a) Compra rotineira: ocorre quando os compradores adquirem serviços ou bens de custos baixos com alta frequência e com os quais tem grande familiaridade, como é o caso de chocolates, sabonetes, salgadinhos, pizza

entre outros. Tem baixo envolvimento do comprador, item muito simples, baixo risco e custo, alta fidelidade à marca.

- b) Solução de problemas simples: ocorre quando os compradores são confrontados com uma nova marca de produto, ou quando muda de marca até escolher uma que mais se adapte a pessoa. Exigindo envolvimento moderado do comprador, contato com marcas novas e não familiares.
- c) Solução de problemas complexos: normalmente se refere à necessidade de adquirir algum item de valor mais caro, que pertence a uma categoria não muito conhecida, não sendo uma compra rotineira. O comportamento de quem compra é complexo, porque há um maior envolvimento com a compra e com o custo, tornando maiores riscos e baixa a frequência de compras.
- d) Compra de reposição: Compras contínuas normalmente controladas por ponto de pedido, quando uma quantidade mínima é alcançada e a reposição precisa ser efetuada. Sendo baixo o envolvimento, reposição de itens sem modificação nos pedidos.
- e) Compras modificadas: incluem troca de fornecedores de um tipo específico de serviço ou produto. Exige muita pesquisa, requer outras pessoas na tomada de decisão.
- f) Compras novas: referem aos tipos de aquisições não comuns na organização, envolvendo muitas pessoas na tomada de decisões e elaboração de projetos internos. Alto envolvimento, custo e risco elevados.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado está cada vez mais exigente, com isto as capacidades de gerenciamento estratégico e tomadas de decisões se tornam necessariamente mais eficientes, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

O objetivo é gerenciar essas atividades, organizando o cadastramento de fornecedores, possibilitando selecioná-los através da melhor quantidade possível. Em relação à negociação buscar o melhor preço para a compra dos produtos ou serviços, com os melhores prazos e formas de pagamento.

A necessidade de atualização e inovação no setor de compras é tão essencial, que fez buscar com este trabalho a aplicação possível melhorando normas e procedimentos para que isto aconteça. O trabalho mostra a origem e evolução do estudo e aplicação da logística nos processos gerenciais, apresentando os conceitos básicos de estoques e suas principais classificações.

Portanto, tem como objetivo principal chamar a atenção dos gestores para a necessidade da boa gestão das compras atingindo os objetivos da organização e sua lucratividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WLTCKINS, MICHAEL: Negociação, Harvard Business Essentials. São Paulo, Rio de Janeiro, Edidora Record, 2005. 2º edição.

BERTAGLIA, PAULO ROBERTO: Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

PAMPUCHE, EUCI MARIA, Administração de compras, SENAC, Curitiba, 2005.

GASPER, IVELENA, Monografia: Normatização no processo de compras, Curitiba, UFPR, 2003.

FERRAZ, LUIZ ALBERTO, Monografia: Logística do gerenciamento de contratos para pequenas e médias empresas. 2004.

Revista de negócios, Blumenau, 217-229, julho/setembro 2005.

BAILY, PETER, FARMER DAVID, JESSOP DAVID, JONES DAVID, Compras princípios e administração. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

1BALLOU, RONALD H., Logística Empresarial. Transporte, administração de materiais, distribuição física. São Paulo, Editora Atlas, 19993.

CHRISTOPHER, MARTIN, Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 2º edição. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

ALVARENGA, ANTONIO CARLOS. NOVAES, ANTONIO GALVÃO N. Logística Aplicada Suprimentos e Distribuição Física. 2º edição. São Paulo, Editora Aplicada, 1994.

HEINRITZ F., STUART. FARRELL V., PAUL. Compras Princípios e Aplicações. São Paulo, Editora Atlas, 1986.

FIGUEIREDO, Tatiane Pietschmann. Monografia: Transportes e Logística Internacional. Curitiba, UFPR, 2006.

BAILY, PETER; FARMER, DAVID; JESSOP, DAVID; JONES DAVID; Compras Princípios e Administração, São Paulo, Editora Atlas, 2000.